

# Transparenz in der Moderation

Transparenz ist ein Grundprinzip der Moderationsmethode. Sie erzeugt Sicherheit und ermöglicht den Teilnehmern, sich selbstbestimmt und konzentriert an der Arbeit zu beteiligen.

## **Warum Transparenz?**

Moderation beruht auf der engagierten Arbeit der Moderierten. Ein bedeutender "Hygienefaktor" für die Motivation der Beteiligten ist die Transparenz innerhalb der Moderation. Hygienefaktor bedeutet, daß es wahrscheinlich gar nicht zu merken ist, wenn alles funktioniert. Wenn aber etwas Wichtiges für die Teilnehmer intransparent ist, dann kommt Sand ins Getriebe.

Transparenz sorgt für Sicherheit der Teilnehmer:

- Sachbezogene Transparenz: Visualisierung der Inhalte.
- Prozeßbezogene Transparenz: Visualisierung des Ablaufs.
- Verhaltensbezogene Transparenz: Regeln.
- Störungsbezogene Transparenz: Feedback

## **Sachbezogene Transparenz**

Für eine konstruktive Zusammenarbeit ist es unerlässlich, daß alle wichtigen Informationen auf den Tisch kommen und gut zu verarbeiten sind.

Durch die Visualisierung werden Informationen offengelegt, strukturiert und gespeichert:

- Jeder hat alle wichtigen Informationen geordnet und übersichtlich vor sich,
- kann jederzeit auf alte Inhalte zurückgreifen und
- weiß, wann was behandelt wird.

Transparenz ermöglicht somit jedem, sich auf einer gleichberechtigten Basis einzubringen. Sie ermöglicht außerdem, konzentriert an dem aktuellen Thema zu arbeiten, da man genau weiß, wann was behandelt wird.

## Typische Fehler

Nehmen Sie das Visualisieren nicht zu ernst.

Lassen Sie große, wichtige Teile der Moderation in mündlichen Plenumsdiskussionen behandeln. Visualisieren Sie dabei nicht mit.

Lassen Sie Kleingruppen ihre Arbeitsergebnisse einfach erzählen.

Legen Sie keine Reihenfolge fest, was wann behandelt wird.

## Prozeßbezogene Transparenz

Wenn sich die Teilnehmer voll auf das konzentrieren sollen, was aktuell behandelt wird, dann sind dazu zwei Voraussetzungen notwendig. Sie müssen eine Orientierung darüber haben

- warum sie auf diese Weise an diesem Thema arbeiten,
- wann welche anderen Themen (die ihnen vielleicht sehr am Herzen liegen) an der Reihe sind.

Diese Sicherheiten kann der Moderator auf drei Wegen geben.

1. Er stellt zu Beginn eines Workshops immer einen *Zeitplan* vor. Was sind Arbeits- und Pausenzeiten? Was ist für welche Zeiteinheit geplant? Dieser Zeitplan bleibt während der ganzen Veranstaltung gut sichtbar hängen.

2. Der Moderator läßt die Teilnehmer die zu behandelnden Punkte festlegen und in eine *Reihenfolge* bringen. So ist klar, welche Inhalte wann behandelt werden. Das sieht je nach Situation verschieden aus. Beispiele:

- In einer Wochenbesprechung eines Teams werden zu Beginn alle Themen zusammengestellt, in eine zeitliche Reihenfolge gebracht und dann abgearbeitet.
- In einer Teamentwicklung über ein Wochenende ist der Workshop in mehrere Themen unterteilt. Es geht Freitag Abend um Erwartungen an die Veranstaltung, Samstag um Zusammenarbeit untereinander und mit anderen Akteuren im Unternehmen, Sonntag wird der Werkleiter morgens über die Bedeutung des Teams und dessen Arbeit referieren, anschließend werden diese Informationen nochmals auf ihre Bedeutung für das Team abgeklopft.

Die verschiedenen Teile des Workshops sind die wieder untergliedert. So tragen die Teilnehmer z.B. am Samstag erst einmal zusammen, was

ihnen in Bezug auf die Zusammenarbeit am Herzen liegt. Dann legen sie fest, was sie davon in welcher Reihenfolge vertiefend bearbeiten wollen.

3. Der gibt Moderator bei jedem Schritt eine *knappe und klare Anleitung* (siehe dazu "Moderation - Anleitungen geben" im Infobereich). In zwei oder drei Sätzen sagt er, warum jetzt welcher Schritt ansteht und wie dieser funktioniert. Dabei kommt es darauf an, den Teilnehmern Orientierung zu geben, nicht detaillierte Erklärungen. Diese würde eher verwirren - so genau können sich die Teilnehmer das möglicherweise gar nicht vorstellen. Außerdem ist die Methodik Aufgabe des Moderators, nicht der Mittelpunkt der Veranstaltung.

### **Typische Fehler**

Eine visualisierte Übersicht über den gesamten Veranstaltungsrahmen ist unnötig. Die Teilnehmer werden schon sehen, wann was passiert.

Was man in welcher Reihenfolge wann bespricht, ergibt sich von selbst. Wenn nach einem Thema gefragt wird, sagen Sie einfach "Da kommen wir dann schon noch dazu." Legen Sie nichts fest.

Erklären Sie nicht, warum Sie etwas tun. Sie sind der Fachmann.

Erklären Sie unaufgefordert genauestens, warum Sie etwas tun. Die Teilnehmer sollen, als mündige Bürger, jeden Schritt methodisch nachvollziehen können.

### ***Verhaltensbezogene Transparenz***

Wo bin ich hier? Was wird hier von mir erwartet? Wie verhalte ich mich hier richtig?

Diese Fragen stehen - normalerweise unausgesprochen - am Anfang vieler Veranstaltungen, und häufig tauchen sie zwischendurch wieder auf.

Transparenz - und damit Sicherheit - in Bezug auf Verhaltenserwartungen kann hergestellt werden

- unausgesprochen durch (räumliche) Arrangements (Sitzkreis statt frontal) und Vorbildverhalten (der Moderator bewertet nicht, unterstützt jeden im Vertreten seiner Interessen, ...),
- verbal durch Hinweise und Bitten ("Bitte versorgen Sie sich selbst mit dem Material. Es liegt auf dem Tisch beim Fenster."),

- visualisiert in Form von Spielregeln (siehe dazu "Methodik - Spielregeln" im Infobereich).

Manche Regeln kann ein Moderator - verbal oder nonverbal - vorgeben, so lange sie nicht von den Teilnehmern problematisiert werden (z.B. Sitzordnung). Andere Regeln sind regelrechte Verträge, die mit der Gruppe geschlossen werden ("Wie wollen Sie's mit Pünktlichkeit halten?")

### **Typische Fehler**

Verhalten Sie sich unklar. Äußern Sie unter keinen Umständen Erwartungen an die Teilnehmer. Irgendwie wird sich eine gute Zusammenarbeit ergeben.

Schütten Sie die Teilnehmer mit reichlich Spielregeln zu. Je mehr, desto besser. Die Teilnehmer werden das dann schon auf die Situation anwenden können.

Sprechen Sie keine Regeln mit Teilnehmern ab.

### **Störungsbezogene Transparenz**

Störungen können in jeder Moderation auftreten. Teilnehmer sind nicht zufrieden mit dem Fortschritt, mit anderen Teilnehmern, mit dem Moderator, den Pausenzeiten, dem Essen usw.

Störungen können die Zusammenarbeit beeinträchtigen, wenn sie die Auseinandersetzung um die Sache in irgendeiner Form überlagern. Daher wurde in der Themenzentrierten Interaktion (TZI) die Regel formuliert: "Störungen haben Vorrang". Sie müssen vorrangig bearbeitet werden, um nicht dauerhaft Sand im Getriebe darzustellen.

Diese Regel wird manchmal überzogen, wenn jedes noch so kleine Knirschen als Störung definiert und behandelt wird. Daher eine Konkretisierung:

Eine Störung in einer Moderation ist dann (akut) behandlungsbedürftig, wenn sie die inhaltliche Zusammenarbeit klar stärker belastet, als es ihre Thematisierung als Störung tun würde.

Störungen sollten

- noch vor ihrem Entstehen erkannt und in den Ursachen beseitigt werden,
- wenn sie sich bemerkbar machen offengelegt und mit dem Ziel einer klaren Vereinbarung bearbeitet werden.

Beides ist eine Aufgabe von Feedbackmethoden. Beispiele:

- Einpunktfragen am Ende eines Tages: "Wie zufrieden sind Sie mit Inhalt und Atmosphäre?" (Koordinatenfeld)  
Damit werden mögliche Unzufriedenheiten aufgedeckt. Sie können ohne Aufwand angesprochen werden, bevor sie sich richtig bemerkbar machen.
- Blitzlicht bei dem Gefühl des Moderators, daß etwas in der Zusammenarbeit schief läuft ("Ich habe das Gefühl, daß es gerade an irgendetwas hakt, weiß aber nicht wo. Ich weiß auch nicht, wie es Ihnen geht. Würden Sie bitte mal reihum ein oder zwei Sätze dazu sagen, wie Sie das sehen?")  
Falls sich ergibt, daß auch die Teilnehmer eine Störung sehen, kann sie offengelegt werden, und es können Regeln vereinbart werden, um sie zu beseitigen.

### **Typische Fehler**

Lenken Sie auf der Suche nach Störungen den Blick der Teilnehmer immer wieder auf deren Befindlichkeit. Irgendwann finden Sie dann schon eine Störung, die Sie bearbeiten können.

Gehen Sie auch über deutlichste Zeichen von Unbehagen hinweg. Das gibt sich schon wieder.